



Развитие розничного фармацевтического рынка и систематизация управленческих уровней в аптечных организациях

Алексеева К. С.¹, Лаврентьева Л. И.¹, Соколова О. В.^{1,3}, Корзина Н. С.², Исаева И. Ю.³

¹ ФГБОУ ВО «Ярославский государственный медицинский университет», Ярославль, Российская Федерация

² Министерство здравоохранения Ярославской области, Ярославль, Российская Федерация

³ ГБУЗ ЯО «Клиническая больница №2», Ярославль, Российская Федерация

Аннотация

Актуальность. Современный розничный фармацевтический рынок обеспечивает доступность и персонализацию лекарственной помощи. Его развитие сопровождается ростом аптечных организаций, внедрением инноваций и цифровизации, что требует определённой готовности фармацевтических работников к управленческой деятельности. Нормативные документы, профессиональные стандарты и работодатели предъявляют высокие требования к потенциальным руководителям аптечных организаций.

Методология. Исследование основывалось на системном анализе научных публикаций, нормативных документах, а также данных с сайтов вакансий (SuperJob.ru, HeadHunter, Работа России) в 2025 году в Российской Федерации и Ярославской области. Проанализировано 511 вакансий на руководящие должности в аптечных организациях. Информация группировалась по должностям, требованиям к образованию фармацевтических работников, стажу или опыту работы. В основу изучения требований к качествам личности, знаниям, навыкам и трудовым действиям положена разработанная авторами модель готовности к управленческой деятельности фармацевтических работников (ГУД ФР). Анализ розничного фармацевтического рынка региона включал оценку количества, форм собственности и сетевой принадлежности аптечных организаций за 2015–2025 гг. В ходе исследования применялся комплекс научных методов логического, структурного, сравнительного, контент-анализа, математико-статистического анализа.

Результаты. Нормативно-правовые документы регламентируют трудовые функции специалистов в области управления фармацевтической деятельностью, номенклатуру должностей руководителей фармацевтических организаций, не учитывая функции управления и уровни управления в соответствии с теорией менеджмента. Применение модели ГУД ФР в ходе изучения требований работодателей к кандидатам на руководящие должности способствовало систематизации личностно-мотивационных характеристик, теоретических знаний и трудовых обязанностей для соответствующих уровней управления. За период с 2015 по 2025 гг. количество аптечных организаций в Ярославской области выросло почти вдвое с доминированием частной формы собственности и крупных аптечных сетей. На фармацевтический рынок требуются руководители аптечных организаций с различным уровнем управленческой подготовленности, адаптированными к региональным особенностям.

Заключение. Развитие розничного фармацевтического рынка обосновывает необходимость дифференцированного подхода к подбору управленческих кадров в аптечных организациях, согласно уровням управления. Предложена и подтверждена модель готовности к управленческой деятельности фармацевтических работников. Результаты способствуют разработке программ подготовки и повышения квалификации с ориентацией на задачи каждого уровня управления, что повышает качество персонализированной лекарственной помощи в современных условиях.

Ключевые слова: фармацевтический рынок; аптечная организация; руководитель; уровни управления; управленческая готовность; фармацевтический работник

Для цитирования: Алексеева К. С., Лаврентьева Л. И., Соколова О. В., Корзина Н. С., Исаева И. Ю. Развитие розничного фармацевтического рынка и систематизация управленческих уровней в аптечных организациях. *Пациентоориентированная медицина и фармация*. 2025;3(4):84–93. <https://doi.org/10.37489/2949-1924-0122>. EDN: XGTHOI.

Поступила: 05.11.2025. **В доработанном виде:** 07.12.2025. **Принята к печати:** 12.12.2025. **Опубликована:** 25.12.2025.

The development of the retail pharmaceutical market and the systematization on the management levels of pharmacy organizations

Kseniya S. Alekseeva¹, Larisa I. Lavrenteva¹, Olga V. Socolova^{1,3}, Nadezhda. S. Korzina², Iлона Yu. Isaeva³

¹ Yaroslavl State Medical University, Yaroslavl, Russian Federation

² Ministry of Health of the Yaroslavl Region, Yaroslavl, Russian Federation

³ Yaroslavl Clinical hospital No. 2, Yaroslavl, Russian Federation

Abstract

Relevance. The modern retail pharmaceutical market provides accessibility and personalization of medical care. Its development is accompanied by the growth of pharmacy organizations, the introduction of innovations, and digitalization, which requires a certain level of readiness of pharmaceutical workers for managerial activities. Regulatory documents, professional standards, and employers place high requirements on potential managers of pharmacy organizations.

Methodology. The study was based on a systematic analysis of scientific publications, regulatory documents, and data from job websites (SuperJob.ru, HeadHunter, and Rabota Rossii) in 2025 in the Russian Federation and the Yaroslavl Region. A total of 511 vacancies for managerial positions in pharmacy organizations were analyzed. The information was grouped based on the positions, educational requirements for pharmaceutical workers, and work experience or seniority. The study of the requirements for personal qualities, knowledge, skills, and work actions was based on the authors' developed model of readiness for managerial activities among pharmaceutical workers (GUD FR). The analysis of the region's retail pharmaceutical market included an assessment of the number, ownership forms, and network affiliation of pharmacy organizations for the period 2015–2025. The study used a combination of scientific methods, including logical, structural, comparative, content analysis, and mathematical and statistical analysis.

Results. Regulatory documents regulate the labor functions of specialists in the field of pharmaceutical management, the nomenclature of positions for managers of pharmaceutical organizations, taking into account the management functions and levels of management in accordance with the theory of management. The application of the GUD FR model in the study of employers' requirements for candidates for managerial positions has contributed to the systematization of personal and motivational characteristics, theoretical knowledge, and labor duties for the corresponding levels of management. Over the period from 2015 to 2025, the number of pharmacy organizations in the Yaroslavl Region has almost doubled, with a predominance of private ownership and large pharmacy chains. The pharmaceutical market requires managers of pharmacy organizations with various levels of management training, adapted to regional specifics.

Conclusion. The development of the retail pharmaceutical market justifies the need for a differentiated approach to the selection of management personnel in pharmaceutical organizations according to the levels of management. A model of readiness for managerial activities by pharmaceutical workers has been proposed and confirmed. The results contribute to training and professional development programs that focus on the tasks of each management level, thereby improving the quality of personalized medical care in modern conditions.

Keywords: pharmaceutical market; pharmacy organization; manager; management levels; management readiness; pharmaceutical employee

For citation: Alekseeva KS, Lavrenteva LI, Socolova OV, Korzina NS, Isaeva IYu. The development of the retail pharmaceutical market and the systematization on the management levels of pharmacy organizations. *Patient-oriented medicine and pharmacy*. 2025;3(4):84–93. <https://doi.org/10.37489/2949-1924-0122>. EDN: XGTHOI.

Received: 05.11.2025. Revision received: 07.12.2025. Accepted: 12.12.2025. Published: 25.12.2025.

Актуальность / Relevance

Современный фармацевтический рынок является важным звеном системы здравоохранения, обеспечивая доступность и персонализацию лекарственной помощи для населения. Рынок постоянно развивается и адаптируется к изменениям окружающей среды, включая цифровизацию, развитие таргетной терапии, внедрение инновационных производственных технологий, увеличение числа аптекных организаций (АО) и др. [1, 2]. В настоящее время для эффективного функционирования розничного фармацевтического рынка необходима оптимизация работы АО под

руководством грамотного руководителя [3]. Нормативно-правовые акты, регулирующие фармацевтическую деятельность и профессиональные стандарты, ставят высокие требования к квалификации и опыту работы руководителей аптечных организаций, что обосновано определяется их готовность к управленческой деятельности [4]. Учитывая специфику профессиональной деятельности и возросшие требования работодателей, особое внимание уделяется оптимальному соответствию управленческих функций, необходимых на различных уровнях управления.

Цели / Objective

Обоснование уровней управления руководителей аптек организаций в соответствии с требованиями розничного регионального фармацевтического рынка (на примере Ярославской области) для повышения эффективности подготовки и подбора руководителей АО.

Задачи

1. Выявить уровни управления руководителей аптек организаций в соответствии с теорией менеджмента.
2. Изучить требования работодателей к кандидатам на руководящие должности аптек организаций.
3. Провести анализ розничного фармацевтического рынка на региональном уровне.

Методология / Methodology

Методология исследования включала системный анализ научных публикаций по теории менеджмента; нормативных документов по кадрам в сфере здравоохранения; Сводного реестра лицензий Федеральной службы по надзору в сфере здравоохранения на фармацевтическую деятельность; информации (SuperJob.ru, Headhunter, Работа России) о вакансиях и требованиях работодателей к кандидатам на руководящие должности в аптечные организации за 2025 г. во всех федеральных округах Российской Федерации (РФ), включая Ярославскую область (ЯО).

Данные, полученные с Интернет-сайтов работодателей и кадровых агентств, были сгруппированы по должностям, требованиям к образованию фармацевтических работников, стажу или опыту работы. В основу изучения требований к качествам личности, знаниям, навыкам и трудовым действиям положена разработанная нами модель готовности к управленческой деятельности фармацевтических работников (ГУД ФР) [4, 5].

Анализ розничного фармацевтического рынка проводился за период с 2015 по 2025 гг. Критериями анализа послужили количество, плотность размещения, формы собственности и сетевая принадлежность АО.

В ходе исследования применялся комплекс научных методов логического, структурного, сравнительного, контент-анализа, математико-статистического анализа.

Объектом исследования явился процесс развития розничного регионального фармацевтического рынка. Предмет исследования — взаимосвязь между развитием розничного фармацевтического рынка и формированием управленческих уровней руководства аптечными организациями.

Результаты и обсуждение / Results and discussion

В результате обобщения положений современной теории менеджмента установлено, что основными функциями управленческой деятельности являются планирование, организация, мотивирование и контроль. Известно, что осуществление этих функций направлено на достижение целей организации через эффективное использование ресурсов как материальных, так и трудовых. Теоретически выделяются уровни управления — высший (стратегический), средний (тактический) и низший (оперативный). Показано, что разница между уровнями заключается в функциях, которые выполняют руководители. Исследование показало, что на высшем уровне управления предъявляются более высокие требования к стратегическому мышлению, лидерским качествам, способности принимать комплексные решения. Руководители среднего уровня должны обладать развитой организаторской компетенцией, опытом управления операционными процессами. Низший уровень управления требует функциональной компетентности и практических умений в повседневном управлении [6].

Нами проведён анализ соответствия основных функций управления и уровней управления с нормативными требованиями, которые предъявляют к руководителям аптек организаций. В связи с этим, основные управленческие функции руководителей сопоставили с трудовыми функциями, закреплёнными в профессиональном стандарте «Специалист в области управления фармацевтической деятельностью», а также номенклатурой должностей руководителей фармацевтических организаций [7, 8]. Результаты сопоставления представлены в табл. 1.

Данные табл. 1 свидетельствуют, что в профессиональном стандарте трудовые функции специалиста в области управления фармацевтической деятельности представлены без учёта уровней управления в соответствии с теорией менеджмента. При этом, номенклатура руководящих должностей для аптек организаций или её структурных подразделений регламентирована как единая для всех представленных уровней. Необходимо отметить, что руководители АО различных уровней управления могут выполнять и решать вопросы, как оперативного управления, так и принимать тактические и стратегические решения, разрабатывать долгосрочные планы развития возглавляемой аптечной организацией. Следовательно, претенденты на должность руководителя аптечной организации, кроме наличия фармацевтического образования, также должны быть готовы к осуществлению управленческой деятельности.

Таблица 1. Характеристика уровней управления руководителей аптечных организаций
Table 1. Characteristics of management levels of heads of pharmaceutical organizations

Уровни управления	Основные функции руководителей в соответствии с теорией менеджмента	Трудовые функции в соответствии с профессиональным стандартом	Должности руководителей в соответствии с Приказом 205н
Высший	<ul style="list-style-type: none"> Формулирование целей Разработка долгосрочных планов Принятие стратегических долгосрочных решений Контроль за выполнением производственных заданий, за использованием ресурсов 	<ul style="list-style-type: none"> Планирование деятельности фармацевтической организации Управление финансово-экономической деятельностью фармацевтической организации Организация ресурсного обеспечения фармацевтической организации Организация работы персонала фармацевтической организации Управление качеством результатов текущей деятельности фармацевтической организации Организация информационной и консультационной помощи для населения и медицинских работников 	<ul style="list-style-type: none"> Директор (заведующий, начальник) аптечной организации Заместитель директора (заведующего, начальника) аптечной организации Заведующий (начальник) структурного подразделения (отдела) аптечной организации Заместитель заведующего (начальника) структурного подразделения (отдела) аптечной организации
Средний	<ul style="list-style-type: none"> Обеспечение реализации политики, разработанной высшим руководством Принятие решения по конкретному функционированию, а также тактических решений Ответственность за доведение заданий до структурных подразделений и за их выполнение 		
Низший	<ul style="list-style-type: none"> Выполнение ежедневных операций и действий, необходимых для обеспечения эффективной работы АО Принятие краткосрочных решений Контроль за доведением конкретных заданий до непосредственных исполнителей 		

Источник: разработано авторами.
Source: authors' development.

Для определения готовности к управлению нами разработана модель ГУД ФР [4]. Данная модель представляет комплекс компонентов, каждый из которых содержит определённые характеристики. Личностно-мотивационный включает качества личности руководителя и мотивацию к работе руководителя [5], теоретический — знания, необходимые для осуществления руководства, деятельностный — трудовые обязанности специалиста в области управления фармацевтической деятельностью. Сформулированные характеристики определяют

структуру компонентов для эффективного руководства аптечной организацией.

В связи с этим, проведён анализ требований работодателей к кандидатам на вакансии руководящих должностей в аптечные организации в соответствии с учётом трёхкомпонентной модели ГУД ФР. Нами были изучены онлайн-платформа по поиску и подбору кадров — SuperJob.ru, платформа онлайн-рекрутинга в России HeadHunter и Единая цифровая платформа в сфере занятости и трудовых отношений «Работа в России» (ЕЦП «Работа в России») (табл. 2).

Таблица 2. Вакансии на руководящие должности в аптечные организации
Table 2. Vacancies for managerial positions in pharmacy organizations

Вакансия	Количество предложений						ИТОГО
	HeadHunter		SuperJob		Работа России		
	ЯО	РФ	ЯО	РФ	ЯО	РФ	
Заведующий аптекой	4	234	1	56	0	73	368
Управляющий аптеками / Руководитель группой аптек / Территориальный директор	0	113	0	15	0	15	143
Всего:	4	347	1	71	0	88	511

Источник: разработано авторами.
Source: authors' development.

В результате анализа рассмотрены 511 вакансий, из них 75,0% вакансий на должность заведующего аптекой. Наибольшее количество предложений 69,7% опубликовано на платформе HeadHunter от общего количества вакансий на руководящие должности.

На основании информации, представленной на сайтах кадровых агентств, нами были выделены, обобщены и сопоставлены в соответствии с уровнями управления и компонентами ГУД ФР требования к кандидатам (табл. 3).

Требования работодателей		
Личностно-мотивационный (качества личности)	Теоретический (знания)	Деятельностный (умения, навыки, должностные обязанности)
Высший уровень управления		
<i>Территориальный директор — опыт управления группой аптек (50 и более) не менее 3 лет; фармацевтическое образование</i>		
<ul style="list-style-type: none"> Управленческие навыки Аналитический и проактивный склад мышления Успешный опыт управления командой Ориентация на результат 	<ul style="list-style-type: none"> Бизнес-процессов ритейла Персонального компьютера Знание программы 1С 	<ul style="list-style-type: none"> Руководство группой аптек от 200 аптек Разработка стратегии и планов развития сети Своевременное и качественное открытие новых аптек на вверенной территории Управление бизнес-процессами Обеспечение эффективной работы и выполнения KPI группой аптек в соответствии с планами компании Контроль выполнения задач
Средний уровень управления		
<i>Управляющий аптеками / Руководитель группой аптек — опыт работы в должности заведующий аптекой / руководства группой аптек от года; высшее / среднее фармацевтическое образование</i>		
<ul style="list-style-type: none"> Готовность к изменениям Стрессоустойчивость Мобильность Активность Лидерство Целеустремленность Коммуникабельность 	<ul style="list-style-type: none"> Нормативно-правовых актов Основ менеджмента и маркетинга Персонального компьютера Обработка информационной базы данных по тендерным закупкам лекарственных средств 	<ul style="list-style-type: none"> Оперативное управление 3 аптеками и более Обеспечение выполнения приоритетных показателей в вверенном подразделении Ведение документооборота аптек Организация и контроль фармацевтического порядка в аптеках Работа с претензиями поставщикам Участие в подборе и адаптации персонала Обучение, наставничество и мотивация сотрудников Контроль выполнения финансовых показателей
Низший уровень управления		
<i>Заведующий аптекой — опыт работы в должности заведующего аптеки не менее 1 года; высшее / среднее фармацевтическое образование</i>		
<ul style="list-style-type: none"> Развитые навыки управления продажами Ответственность Внимательность Обучаемость 	<ul style="list-style-type: none"> Ассортимента лекарственных препаратов Персонального компьютера Умение пользоваться сайтом ГРЛС и реестром цен на ЖНВЛП 	<ul style="list-style-type: none"> Выполнение показателей подразделения Соблюдение фармацевтического порядка и санитарно-гигиенического режима Работа с ассортиментом и ценообразованием Оприходование товара, контроль маркировки ЛП (МДЛП), проведение инвентаризаций Обучение и мотивация сотрудников Контроль за соблюдением корпоративных стандартов

Источник: разработано авторами.
Source: authors' development.

Анализ данных табл. 3 свидетельствует, что на современном фармацевтическом рынке РФ востребованы руководители аптечных организаций. Работодатели предлагают вакансии руководителей как для отдельных АО, а также для групп АО численностью от трёх до двухсот. Однако не все должности

руководителей соответствуют номенклатуре должностей регулирующих нормативно-правовых актов.

Следует отметить, что вне зависимости от уровня управления, у претендентов на руководящую должность необходимо наличие высшего или среднего фармацевтического образования. Важно, что

в условиях цифровизации фармацевтической деятельности работодатели акцентируют внимание на наличие цифровых навыков у кандидатов, необходимых для работы в новых рыночных условиях.

При этом, для каждого уровня управления детализированы личностные и мотивационные характеристики кандидатов от развитых навыков управления продажами до наличия высокого уровня управленческих навыков; необходимые теоретические знания от ассортимента лекарственных препаратов до управления бизнес-процессов; выполнение трудовых обязанностей от оприходования товара и контроля цифровой маркировки до открытия новых аптечных организаций на вверенных территориях.

Установлено, что требования к кандидатам связаны с наличием лично-мотивационных характеристик и теоретической подготовкой, необходимых для эффективного выполнения функций, соответствующих каждому уровню управления. Таким образом, предъявляемые работодателями требования

к руководителям АО охватывают все компоненты модели ГУД ФР с распределением, дифференцированием характеристик компонентов по классическим уровням управления. Таким образом, современный фармацевтический рынок труда устанавливает различия между уровнями управления.

Развитие кадрового потенциала управления и выявление уровней управления тесно взаимосвязаны с региональным фармацевтическим рынком, поскольку руководство аптечными организациями должно быть адаптировано к специфике и динамике рынка [9].

В связи с этим, нами охарактеризован розничный фармацевтический рынок Ярославской области за период с 2015 по 2025 гг. По данным Сводного реестра лицензий Федеральной службы по надзору в сфере здравоохранения на фармацевтическую деятельность установлено количество лицензий на розничную торговлю лекарственными препаратами для медицинского применения в регионе (рис. 1).

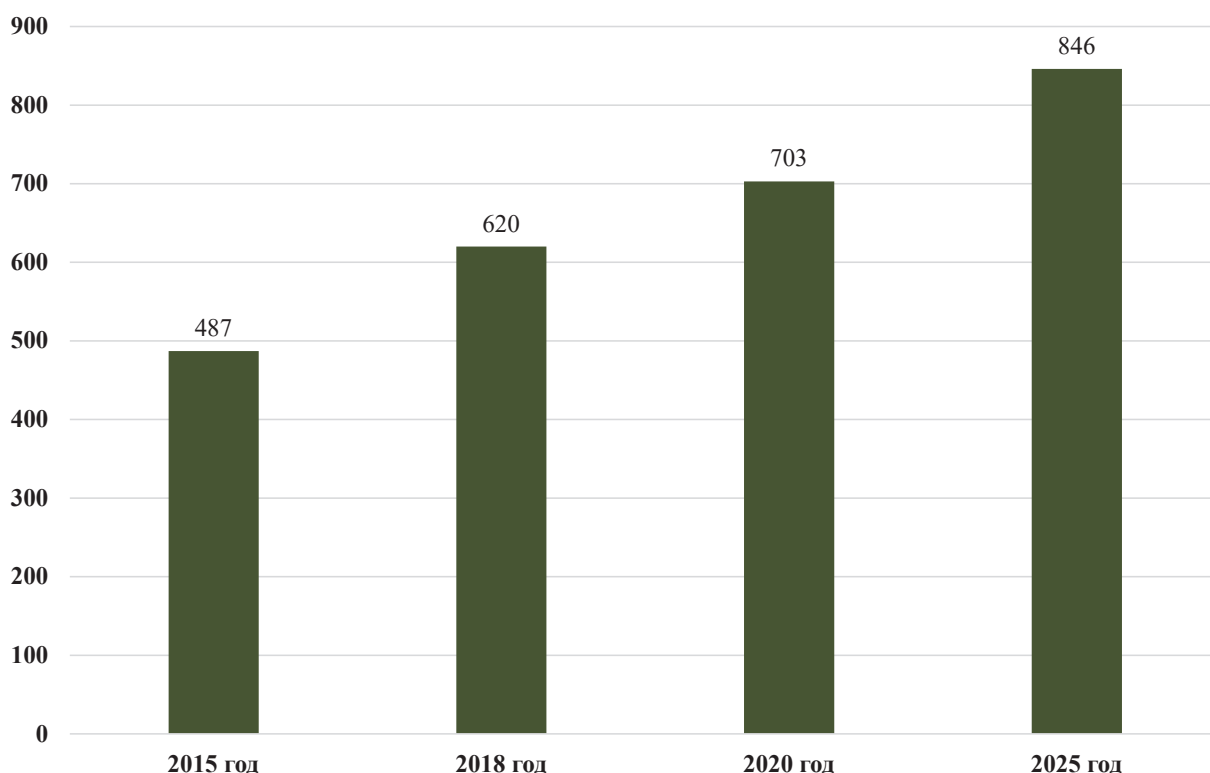


Рис. 1. Количество аптечных организаций в Ярославской области в период с 2015 по 2025 гг.

Fig. 1. Number of pharmacy organizations in the Yaroslavl Region from 2015 to 2025

Источник: разработано авторами.
Source: authors' development.

Из рис. 1 видно, что за исследуемый период количество аптечных организаций увеличилось почти в два раза — с 487 до 846 единиц. При этом наибольшее количество АО функционирует в г. Ярославле (65%). Такой устойчивый рост свидетельствует о расширении регионального розничного

фармацевтического рынка, что, в свою очередь, влияет на требования к управленческим функциям руководителей АО.

Далее проведён анализ форм собственности аптечных организаций за исследуемый период (рис. 2).

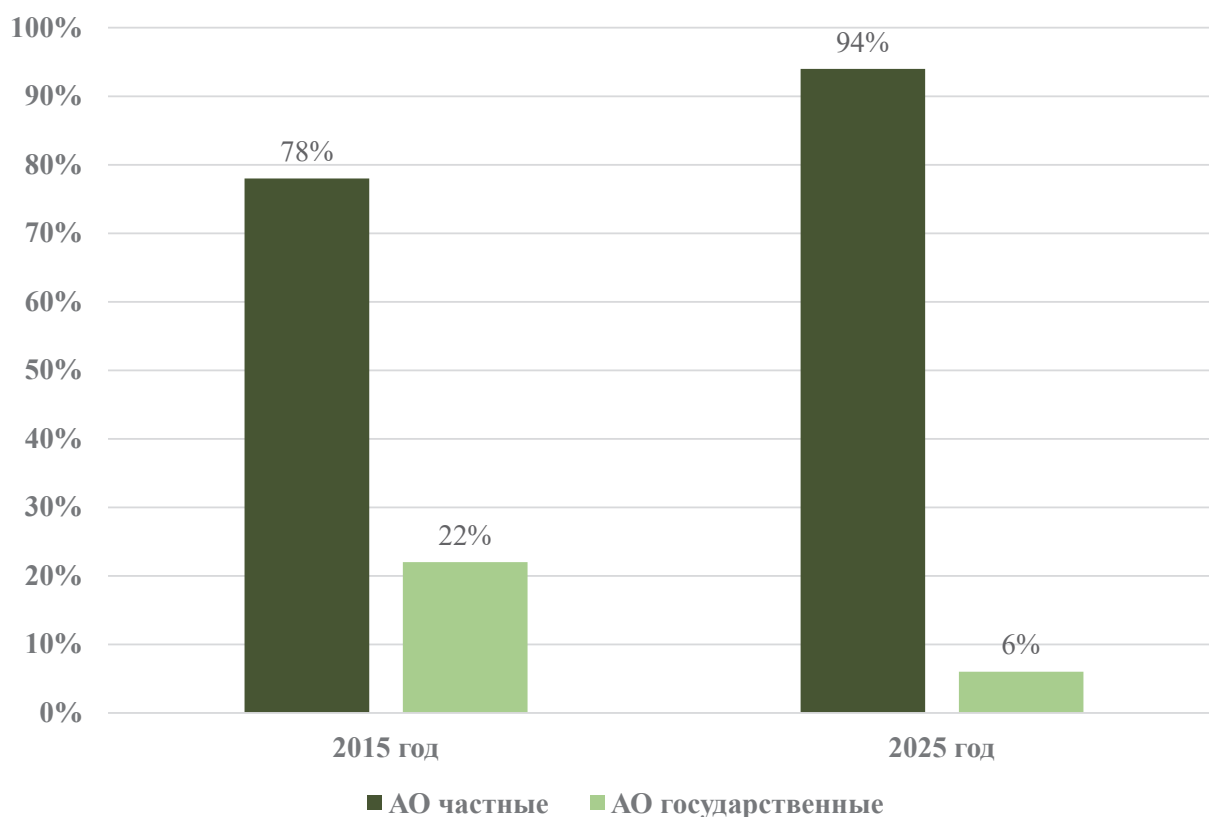


Рис. 2. Анализ форм собственности аптечных организаций
Fig. 2. Analysis of ownership forms of pharmacy organizations

Источник: разработано авторами.
Source: authors' development.

При проведении анализа форм собственности АО Ярославской области, выявлено, что за последние 10 лет количество АО частной формы собственности увеличилось АО — 94%, а доля АО государственной формы собственности уменьшилась в 3,5 раза до 6% (рис. 2). Следует отметить, что динамика структуры аптечных организаций в Ярославском регионе отражает общероссийскую тенденцию, характеризующуюся устойчивым ростом частного сектора и снижением государственного участия в розничном фармацевтическом сегменте [9].

Следующий этап исследования фармацевтического рынка включал анализ сетевой принадлежности АО в Ярославском регионе за период с 2015 по 2025 год. Выявлено, что на фармацевтическом рынке ЯО преобладают аптечные сети (69%), объединённые в 9 и более АО. При этом, количество малых сетей (от 2 до 9 АО) сократилось в 2 раза (22%), а количество единичных АО практически не изменилось (9%). Это также отражает тенденцию к росту рыночной концентрации и консолидации российского фармацевтического рынка, проявляющуюся в увеличении доли крупных аптечных сетей [1, 10]. Следует отметить, что руководители единичной АО и АО, входящей в аптечную сеть, выполняют

отличающиеся по содержанию трудовые функции и занимают разные уровни управления. Следовательно, региональные особенности, структурные изменения рынка оказывают влияние на должностной состав управленческого персонала АО.

Таким образом, исследование показало, что нормативно-правовые документы регламентируют трудовые функции специалистов в области управления фармацевтической деятельностью, номенклатуру должностей руководителей фармацевтических организаций, не учитывая функции управления и уровни управления в соответствии с теорией менеджмента.

Исследование требований работодателей к кандидатам на вакантные должности руководителей АО позволяет соотнести ожидания и реальные потребности фармацевтического рынка с разработанной моделью ГУД ФР. В результате данного сопоставления возможно выявить наиболее востребованные личные характеристики и управленческие компетенции у руководителей, что важно для их профессионального развития, а также эффективной работы АО.

Характеристика розничного фармацевтического рынка Ярославской области за период с 2015 по 2025 годы выявила увеличение числа АО почти

вдвое, основная их часть сосредоточена в г. Ярославле и практически находятся в частной собственности с доминированием крупных аптечных сетей, объединённых от 9-ти и выше АО. Следовательно, на розничном фармацевтическом рынке востребованы руководители АО с различным уровнем управленческой готовности, адаптированные к региональным особенностям.

Заключение / Conclusion

Развитие розничного фармацевтического рынка показывает необходимость дифференцированного

подхода к подбору управленческих кадров в зависимости от уровня управления. Результаты исследования подтверждают обоснованность применения модели ГУД ФР для систематизации требований к специалистам в области управления фармацевтической деятельности. Это способствует определению приоритетных направлений для оптимизации программ подготовки и повышения квалификации, ориентированных на задачи каждого уровня управления с целью оказания качественной персонализированной лекарственной помощи населению в современных условиях.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Конфликт интересов

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Участие авторов

Все авторы внесли существенный вклад в подготовку работы, прочли и одобрили финальную версию статьи перед публикацией. Алексеева К. С. — концепция и дизайн исследования, написание текста, редактирование; Лаврентьева Л. И. — ответственность за целостность всех частей статьи, редактирование; Соколова О. В. — анализ научных публикаций по теме исследования, написание текста, сбор материала, обработка материала; Корзина Н. С. — сбор материала, редактирование; Исаева И. Ю. — обработка материала, редактирование.

Финансирование

Работа выполнялась без спонсорской поддержки.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Алексеева Ксения Сергеевна — преподаватель кафедры управления и экономики фармации, ФГБОУ ВО «Ярославский государственный медицинский университет», Ярославль, Российская Федерация

Автор, ответственный за переписку

e-mail: sokolovaks89@mail.ru

ORCID ID: 0009-0008-9110-6180

РИНЦ SPIN-код: 9244-5980

Лаврентьева Лариса Ивановна — д. фарм. н., профессор, зав. кафедрой управления и экономики фармации, директор Института фармации, ФГБОУ ВО «Ярославский государственный медицинский университет», Ярославль, Российская Федерация

e-mail: lavl2004@mail.ru

ORCID ID: 0000-0002-7955-3016

РИНЦ SPIN-код: 4531-7974

ADDITIONAL INFORMATION

Conflict of interests

The authors state that there is no conflict of interest.

Authors' participation

All the authors made a significant contribution to the preparation of the work, read and approved the final version of the article before publication. Alekseeva KS — research concept and design, writing, editing; Lavrenteva LI — responsibility for the integrity of all parts of the article, editing; Socolova OV — analysis of relevant scientific publications on the research topic, writing the text, collection of material; Korzina NS — collection of material, editing; Isaeva IYu — writing the text, editing.

Financing

The work was carried out without sponsorship.

ABOUT THE AUTHORS

Kseniya S. Alekseeva — teacher Department of Management and Economics of Pharmacy, Yaroslavl State Medical University, Yaroslavl, Russian Federation

Corresponding author

e-mail: sokolovaks89@mail.ru

ORCID ID: 0009-0008-9110-6180

RSCI SPIN-code: 9244-5980

Larisa I. Lavrenteva — Dr. Sci. (Pharm.), Professor, Head of the Department of Pharmacy Management and Economics, Director of the Institute of Pharmacy, Yaroslavl State Medical University, Yaroslavl, Russian Federation

e-mail: lavl2004@mail.ru

ORCID ID: 0000-0002-7955-3016

RSCI SPIN-code: 4531-7974

Соколова Ольга Вячеславовна — к. фарм. н., доцент, доцент кафедры управления и экономики фармации, ФГБОУ ВО «Ярославский государственный медицинский университет», Ярославль, Российская Федерация

e-mail: sova293@yandex.ru
ORCID ID: 0000-0001-9110-446X
РИНЦ SPIN-код: 1918-2285

Корзина Надежда Сергеевна — заместитель министра, начальник отдела цифровой трансформации и проектной деятельности, Министерство здравоохранения Ярославской области, Ярославль, Российская Федерация

e-mail: korzinans@yandex.ru
ORCID ID: 0000-0002-2829-6830
РИНЦ SPIN-код: 5514-6142

Исаева Илона Юрьевна — заведующая аптекой, ГБУЗ Ярославской области «Клиническая больница №2», аптека, Ярославль, Российская Федерация

e-mail: isaeva.ilona1988@mail.ru
ORCID ID: 0000-0002-1053-7317
РИНЦ SPIN-код: 6507-0206

Olga V. Sokolova — Cand. Sci. (Pharm.), Associate Professor, Associate Professor at Department of Management and Economics of Pharmacy, Yaroslavl State Medical University, Yaroslavl, Russian Federation

e-mail: sova293@yandex.ru
ORCID ID: 0000-0001-9110-446X
RSCI SPIN-code: 1918-2285

Nadezhda S. Korzina — Deputy Minister, Head of the Department of Digital Transformation and Project Activities, Ministry of Health of the Yaroslavl Region, Yaroslavl, Russian Federation

e-mail: korzinans@yandex.ru
ORCID ID: 0000-0002-2829-6830
RSCI SPIN-code: 5514-6142

Ilona Yu. Isaeva — head of pharmacy, GBUZ YAO «Clinical Hospital No. 2», pharmacy, Yaroslavl, Russian Federation

e-mail: isaeva.ilona1988@mail.ru
ORCID ID: 0000-0002-1053-7317
RSCI SPIN-code: 6507-0206

Список литературы / References

1. Евстратов А.В., Овод А.И., Солянина В.А., Оганисян К.Г. Оценка уровня рыночной концентрации в аптечном сегменте российского фармацевтического рынка. *ЭТАП: Экономическая Теория, Анализ, Практика*. 2024;1:119-137. DOI: 10.24412/2071-6435-2024-1-119-137. [Evstratov AV, Ovod AI, Solyanina VA, et al. Assessment of the level of market concentration in the pharmacy segment of the Russian pharmaceutical market. *Stage: economic theory, analysis, practice*. 2024;(1):119-37. (In Russ.)].
2. Олейникова Т. А. Качество фармацевтического образования – требования рынка труда. *Курск: Курский государственный медицинский университет*. 2023;128. [Oleynikova TA Quality of pharmaceutical education – labor market requirements. *Kursk: Kursk State Medical University*. 2023;128. (In Russ.)].
3. Лесонен А. С. Анализ требований работодателей на российском фармацевтическом рынке труда. *Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Химия. Биология. Фармация*. 2024;(3):128-135. [Lesonen AS Analysis of Employer Requirements in the Russian Pharmaceutical Labor Market *Vestnik of Voronezh State University. Series: Chemistry. Biology. Pharmacy*. 2024;(3):128-135. (In Russ.)].
4. Алексеева К. С., Лаврентьева Л. И., Соколова О. В. и др. Формирование готовности будущих фармацевтических работников к управлению. *Вестник Башкирского государственного медицинского университета*. 2022;(9):116-122. [Alekseeva KS, Lavrentyeva LI, Sokolova OV, et al. Formation of readiness of future pharmaceutical workers for management. *Bulletin of Bashkir State Medical University*. 2022;(9):116-122. (In Russ.)].
5. Желткевич О. В., Соколова О. В., Алексеева К. С., Заваруева А. П. Профессионально-важные качества фармацевтических работников для оказания персонализированной лекарственной помощи. *Пациентоориентированная медицина и фармация*. 2024;2(4):67-73. DOI: 10.37489/2949-1924-0070. EDN: TDJZPO. [Zheltkevich OV, Sokolova OV, Alekseeva KS, Zavarueva AP. Professionally Important Qualities of Pharmaceutical Workers for Providing Personalized Drug Care. *Patient-Oriented Medicine and Pharmacy*. 2024;2(4):67-73. (In Russ.)].
6. Базаров Т. Ю. Управленческие роли менеджера. Режим доступа: http://www.moeobrazovanie.ru/roli_menedjera.html. Дата обращения: 25.09.2025. [Bazarov TYu Managerial Roles of a Manager. (accessed: 25.09.2025) (In Russ.)]
7. Приказ Минздрава России от 02.05.2023 N 205н (ред. от 03.06.2025) "Об утверждении Номенклатуры должностей медицинских работников и фармацевтических работников" Электронный ресурс. URL: <https://login.consultant.ru/link/?req=doc&base=LAW&n=509216&dst=100005> Дата обращения: 02.10.2025. [Order of the Ministry of Health of Russia dated 2/05/2023 No. 205n "On Approval of the Nomenclature of Positions of Medical



- Workers and Pharmaceutical Workers". (Electronic resource). (accessed: 10/09/2025). (In Russ.)].
8. Приказ Минтруда России от 22.05.2017 N 428н "Об утверждении профессионального стандарта "Специалист в области управления фармацевтической деятельностью". Электронный ресурс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_217941/. Дата обращения: 08.10.2025. [Order of the Ministry of Labor of the Russian Federation dated 05/22/2017 No.428n "On approval of the professional standard "Specialist in the field of pharmaceutical management". (Electronic resource). (accessed: 10/08/2025) (In Russ.)].
 9. Куркин Д. В., Князева Ю. С., Иванова О. В. и др. Анализ российского рынка труда фармацевтических работников за 2019-2022 гг. *Фармация и фармакология*. 2024;12(2);131-149. – DOI: 10.19163/2307-9266-2024-12-2-131-149. EDN OZYWPE. [Kurkin DV, Knyazeva YuS, Ivanova OV, et al. Analysis of the Russian Labor Market for Pharmaceutical Workers in 2019-2022. *Pharmacy and Pharmacology*. 2024;12(2);131-149. DOI: 10.19163/2307-9266-2024-12-2-131-149. (In Russ.)].
 10. Дриго А. Е., Лаврентьева Л. И., Желткевич О. В. Аптечные сети: проблемы определения и регулирования. *Ремедиум*.2025;29(3):259-266. DOI: 10.32687/1561-5936-2025-29-3-259-266. EDN AQZSER. Дата обращения: 03.10.2025. [Drigo AE, Lavrentyeva LI, Zheltkevich OV. Pharmacy Chains: Problems of Definition and Regulation. *Remedium*.2025;29(3):259-266. DOI: 10.32687/1561-5936-2025-29-3-259-266. (In Russ.)].